



Jon Arambarri  
Consultor  
Fundación Universitaria Iberoamericana

## Implantación de Sistemas de Gestión de Conocimiento

En la Sociedad de la Información y del Conocimiento lo único constante es el cambio; en las organizaciones que desean ser competitivas se plantea como necesario disponer de un método estructurado que permita detectar, seleccionar y normalizar/sistematizar el conocimiento obtenido por los individuos durante el desarrollo de su actividad laboral y utilizarlo como palanca para la evolución y adaptación al entorno de negocio. En ese sentido, se impone la necesidad de una correcta gestión del capital intelectual de la organización mediante estrategias de valoración de los activos intelectuales y del conocimiento de sus integrantes.

**E**l proyecto de implantación de un sistema de Gestión de Conocimiento se fundamenta en la asimilación y gestión de los activos del conocimiento –valores inmateriales que permiten funcionar a la empresa–, y de los procesos a los que se ve sometido en la organización (entendiendo como tal su creación, construcción, recopilación, organización, transformación, transferencia, aplicación y salvaguarda).

La estrategia propuesta requiere conocer en detalle las "mejores formas de actuación" llevadas a cabo hasta el momento en la organización, la frecuencia y repetitividad de los patrones de tareas que se realizan y los isomorfismos entre tareas y procesos.

De estos factores y de su persistencia en el funcionamiento de la organización, se extraen las prácticas a ser niveladas en diferentes estadios de madurez.

El objetivo de cualquier sistematización es conseguir que los procesos se adapten a las necesidades

de todos los integrantes. En el caso de una empresa, muchos procesos de amplia y extensa variedad y tipología así como muchas tareas y actividades, son eficaces en gran medida, pero la dispersión y granularidad de muchas de ellas hace que, procesos, tareas o actividades aparentemente iguales, parezcan

.....

**“Se impone un cuidado análisis inicial para nivelar las ‘mejores prácticas’ en las fases de implantación permitiendo que los profesionales puedan ir ‘aprendiendo’, ‘mejorando’ y ‘generando’ nuevas prácticas conforme sea hagan necesarias”**

.....

distintas generando una variedad irreal de procesos y tareas. En estos casos, se impone un cuidadoso análisis inicial, a partir del cual nivelar las "mejores prácticas" en las fases de implantación, permitiendo así que los profesionales puedan ir "aprendiendo", "mejorando" y "generando" nuevas prácticas conforme se hagan necesarias en el día a día.

La correcta asimilación del conocimiento permite, además, comprender el valor del "trabajo bien hecho" e incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los profesionales que componen la organización.

Como soporte de este modelo de Gestión de Conocimiento se estandariza una herramienta de trabajo común dentro de las Tecnologías de la Información: el entorno colaborativo de trabajo. Esta herramienta TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones), permite a los profesionales, desde distintas localizaciones físicas, convertir información tácita en explícita, gestionarla y compartir conocimiento de forma eficiente.

## ► Características del sistema

El sistema de Gestión de Conocimiento posibilita garantizar la continuidad del flujo de información sin imposiciones, implicando al profesional destinatario y a la organización en la aportación de información, y en su uso como herramienta de trabajo útil y eficaz.

Motiva suficientemente la participación ordenada de todos sus



destinatarios (p.e. mediante la inserción ordenada de las "mejores prácticas" de los integrantes de la organización), lo que garantiza contenidos futuros y su aprovechamiento y utilización óptimos; permitiendo la gestión transparente hacia los destinatarios pero con control y supervisión.

A nivel más técnico, el mantenimiento es mínimo y permite la "retroalimentación" de las aportaciones de los propios profesionales, además de estar abierta a desarrollos y ajustes futuros. Utiliza medios activos que permiten al profesional destinatario verse reflejado en ella .

A escala humana, este proyecto no daría sus frutos sin un grupo de profesionales de la organización motivados para optimizar el funcionamiento interno de misma. Este grupo de trabajo carecerá de correspondencia directa con la estructura organizativa de la empresa y sus acciones colectivas tendrán impacto significativo, tanto en el rendimiento de la empresa como en el de los individuos. Asimismo, su interacción

continua les proporciona un mecanismo específico para la tutoría y el desarrollo personal.

## ► Fases de implantación del sistema de gestión de conocimiento

### ✓ Análisis de la situación actual

- Consensuar con la organización los objetivos del modelo de gestión de Conocimiento.
- Revisión de posibles modelos de Gestión de Conocimiento existentes para aprovecharlos como base del modelo a implementar.
- Revisión de fuentes de información usadas actualmente por la organización.
- Revisión de los integrantes del proyecto
- Revisión de la estructura y procesos significativos y sus interacciones.

**“El entorno colaborativo de trabajo: herramienta TIC que permite a los profesionales desde distintas localizaciones físicas compartir, gestionar información y conocimiento de forma eficiente”**

- Identificación de agentes facilitadores e inhibidores del proyecto.
- Tratamiento de la información e informe de la situación de partida.
- ✓ **Diseño del sistema de gestión de conocimiento**
  - Elaboración del modelo de colaboración.
  - Diseño de la organización, procedimientos, infraestructura tecnológica y plan de seguimiento.
  - Aprovechamiento del canal actual de formación (en el caso de que exista), hacia un sistema de gestión de conocimiento.
- Creación del manual de procedimientos y de gestión.
- Uso de un simulador para la creación de fichas de mejores prácticas.
- Diseño de fichas de mejores prácticas.
- Guía de estilo.
- ✓ **Plan de implantación**
  - Aplicación del modelo a las áreas seleccionadas como prioritarias.
  - Enlace de la información estática y dinámica proveniente de distintas fuentes con las fichas.

- Plan de comunicación.
- Formación del coordinador de la gestión dinámica del conocimiento.
- ✓ **Despliegue y seguimiento**
  - Seguimiento y control de usuarios en las tareas de aportación y lectura de información.
  - Soporte logístico al entorno colaborativo virtual.
  - Revisión del sistema para su optimización y plan de medidas correctoras (plan gestión de cambio).
  - Reflexión y conclusiones de la etapa (mejores prácticas) para retroalimentar el proceso.

## Conclusiones

La implantación de un sistema de Gestión de Conocimiento dota a la organización de una herramienta eficiente para comunicar, colaborar e intercambiar conocimiento, la transferencia de habilidades, etc., y logra que se traduzca en un aumento de la productividad, innovación en la empresa y mejor posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, ante la presente localización distribuida donde los elementos o personas pertenecientes a una misma organización, se encuentran dispersos en diferentes lugares geográficos e incluso en entornos multiculturales, el uso de las TIC y se perfila como la herramienta idónea para crear espacios de trabajo virtuales comunes que permitan aprovechar aspectos de la comunicación a distancia. ◆

